

KOMÓCSIN LAURA MCC

**DIADAL
COACHING KÉZIKÖNYV 1.**

150 coachingeszköz

Szerző
Komócsin Laura MCC

Lektor
Bán Zsuzsanna

© Komócsin Laura, 2009, 2018, 2022

Minden jog fenntartva. A könyv vagy annak részlete semmilyen formában
– elektronikus úton vagy más módon – nem közölhető, reprodukálható
a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül.

ISBN 978-615-01-5571-5

Tartalom

Előszó az új kiadáshoz	13
Bevezető	19
Néhány gondolat a coachingról	27
I. Coaching folyamatmodellek	33
1. GROW-modell.....	33
2. Vogelauer-modell	35
3. RAMM-modell	36
4. PACE-modell.....	38
5. FLOW-modell.....	40
6. LASER-modell.....	41
7. CLEAR-modell.....	42
8. LAMP-modellje	42
9. RAVE-modell	44
10. STAR-modell.....	44
11. A hat gondolkodó kalap modellje.....	45
12. 7C-modell.....	47
13. DIADAL-modell.....	48
II. Coachingeszközök – áttekintés	51
Diagnózisfázis eszközei	58
1. TRUST-modell mint eszköz	59
2. Árnytérkép.....	61
3. Bizalomnégyyszög.....	64
4. Becsekkolás.....	66
5. Jégtörő, feloldó gyakorlatok.....	67
6. 5D megnyitási eszköz	68
7. Ajtónyitogatók.....	69
8. Biccentők	70
9. T-modell mint eszköz.....	70
10. Johari-ablak – önismereti eszköz	71
11. SWOT-elemzés.....	74
12. Assessment Center és Development Center	76

13. Munkastílus-elemzés	77
14. Van der Meer-modell mint eszköz	79
15. BCG-mátrix	80
16. Montázs.....	81
17. Hagymamodell mint eszköz	82
18. Shadow coaching.....	83
19. Stakeholder-elemzés	87
20. Iacocca 9C/9K modell mint eszköz	88
21. Szociális atom.....	90
22. LEGO-figurák	97
23. MPH helyzetfeltáró eszköz	99
24. Szembesítés, tükörtartás	100
25. ACE FIRST-modell mint eszköz	104
26. Gondolatnapló.....	106
27. Dokumentumelemzés	110
28. Viselkedés-téglalap	111
29. Problématéglalap	112
30. Tortadiagram	113
31. Perspektívaváltás.....	114
32. Outsider input	116
33. 180/360 fokos értékelés.....	117
34. Témaszpecifikus tesztek	118
35. Myers–Briggs-típusindikátor (MBTI)	120
36. ProfileXT (PXT)	122
37. Hogan-tesztek.....	124
38. DISC.....	127
39. Naplózás.....	130
40. Boldogság- és sikergörbe.....	132
41. Tevékenység–boldogság napló.....	136
42. Régi ház – új ház.....	137
43. Szerepvirág.....	141
44. Címerrajz	142
45. Fordított álláshirdetés	144
46. Analóg környezet.....	144
47. Szabad asszociáció	145
48. Fantázialétra	146
49. Fantázianégyszög.....	147
50. Bölcsességkártya	148
51. Listafeladatok.....	151

52. Kreatív írás.....	151
53. Mind Mapping.....	157
Irányjelölés fázisának eszközei.....	158
54. SMART-cél.....	159
55. SIKER-cél.....	160
56. PURE-cél.....	161
57. CLEAR-cél.....	162
58. MbO–KPI.....	162
59. Balanced Scorecard.....	164
60. Benchmark.....	165
61. Specifikáció.....	167
62. Fejezzük be a mondatot!.....	169
63. Mercedes-szimbólum.....	169
64. Csodahegy-metafora – 5P.....	173
65. ABCDEF-módszer.....	174
66. Pozitív vizualizáció.....	176
67. Post-it.....	177
68. Ideál.....	178
69. Tulajdonságkártya.....	179
70. Tárgy/állat választása.....	180
71. Pozitív visszacsatolás.....	180
72. Gumiszalag.....	181
73. Élet- és mókuserék.....	183
74. Farajz.....	184
75. Tanfolyamok.....	186
76. Kreatív írás: ideális nap.....	187
77. Kreatív írás: levélírás.....	187
Alternatívák feltárása fázisának eszközei.....	188
78. CREATE-modell mint eszköz.....	190
79. Gemkapocs.....	190
80. Illogikus ötletek.....	191
81. Film- és könyvajánló.....	192
82. Példázat.....	196
83. „Mi lenne, ha...?” kérdések.....	197
84. Kilépés a személyes coachingból.....	197
85. A coach ötletei.....	198
86. 10 + 10 perc.....	199

87. Érzésváltás	200
88. Lexikonfelütés	200
89. Ellentétek.....	202
90. Kombinálás	202
91. Csoportosítás	204
92. Adaptálás	204
93. Felfújás	204
94. Kicsinyítés	206
95. Példakép.....	207
96. Tanácsadó	207
Döntésfázis eszközei.....	210
97. Pro–kontra-analízis.....	210
98. Win–win (nyertes–nyertes)	213
99. Adenauer-kereszt.....	214
100. Abszolútumok és kívánalmak.....	215
101. MoSCoW-modell.....	216
102. Címkézés	217
103. PMÉ-térkép	217
104. Walt Disney-módszer mint eszköz.....	218
105. Autonómia-háromszög.....	218
106. Szimuláció	219
107. Fekete–fehér, igen–nem	220
108. Tetralemma.....	221
109. Döntési lista	223
110. CHOICE-modell mint eszköz.....	223
111. Halszálkadiagram	225
112. Akcióterv	227
113. Folyamatábra.....	229
114. Fokozatos feladatnövelés.....	230
Alkalmazásfázis eszközei.....	235
115. Bizalom/hit mérése	235
116. Kreatív írás: szabotőr.....	236
117. A transzfer fokozatai	237
118. Kész – Előrelépés – Elakadás – Új kihívás	238
119. Saját hibákból tanulás	238
120. Viselkedéspróba	240
121. Segítőtárs	243

122. Pozitív öninstrukciók.....	243
123. A figyelem elterelése és újrafókuszálása.....	244
124. Varázsbolt	245
125. Nyereség–veszteség	246
126. Győzelmi lista	246
127. Szerepjáték.....	246
128. Konfrontatív, provokatív coaching	250
129. Vitorlás hajó	254
130. Önkorlátozó hiedelmek listája	254
131. Büntetés	256
132. Reaktív/proaktív kondicionálás.....	258
133. Megszakításgomb.....	259
134. Drámaháromszög.....	260
135. Y-görbe.....	262
136. CHANGE-keretrendszer	263
137. Pilótafülke-megerősítés	266
138. Kikerülő játszmák	266
139. Vödörök és léggömbök	267
140. eMAP	268
Lezárásfázis eszközei	271
141. Összegzési sablon	271
142. Önálló boldogulás ellenőrzése	274
143. Tanulságok levonása.....	274
144. Ünneplés	275
A kérdezőtechnika és aktív hallgatás eszközei	277
145. Metamodel mint eszköz	280
146. Ismétlés.....	281
147. Összegzés	282
148. Más szavakkal körülírás	282
149. Csönd	283
150. Jó, jobb, legjobb kérdés	285
Mellékletek.....	287
1. melléklet: A DIADAL-modell mintakérdései.....	287
2. melléklet: Valós business coaching párbeszéd rekonstrukciója	290
Felhasznált és ajánlott irodalom.....	297

Bevezető

Több mint húszévesnyi vezetési tanácsadói és coachtapasztalat áll mögöttem. Munkám során sok érdekes, tanulságos vagy épp vicces esettel találkoztam. Amikor 2008 márciusában elindítottuk a business coach képzést, gyakorlati tapasztalataim alapján gyűjtöttem csokorba az e könyvben bemutatott módszereket, eszközöket, esetleírásokat – eredetileg az „induló” coachoknak. A lelkes visszajelzések alapján azonban úgy gondoltam, nem haszontalan ezeket kibővítve, könyv formájában, szélesebb körhöz is eljuttatni, hiszen magyar nyelven eddig nem jelent meg hasonló szemléletű, gyakorlatorientált szakkönyv a coachingról.

Ajánlom tehát ezt a könyvet azoknak is, akik még gondolkodnak a coachcsá váláson, hogy rálássanak, hogyan is néz ki a coaching a gyakorlatban, és ne riadjanak el ennek kipróbálásától. Másrészt jó szívvel ajánlom a könyvet (potenciális) ügyfeleimnek is, hogy lássák: az ő dilemmájuk nem egyedi!

Többnyire a könyvben olvasható helyzetekben szoktak megkeresni egy coachot, de van még egy oka, ami miatt vezetőknél is tiszta szívemből ajánlom. A jó vezető egyben jó coacha is beosztottainak. Nyilván más a vezető szerepe, mint egy külső coaché, mégis úgy gondolom, a könyvben szereplő eszközök többségét a vezetők is hatékonyan tudják használni mindennapjaikban.

Megszámlálhatatlan szakirodalom látott már napvilágot coachingtémában főképp angolul, de magyarul is, emiatt konkrét esetekkel, igazi, valós példákkal akartam olvasmányosabbá és ezáltal kicsit könnyebben emészthetővé tenni ezt a véleményem szerint kissé túlmisztifikált szakmát. Igyekeztem minél érthetőbben, „szakzsargonmentesen” írni, amivel szintén hozzá kívánok járulni a coaching népszerűsítéséhez.

A könyv I. részében azokat a folyamatmodelleket mutatom be, amelyek a coaching terén klasszikusoknak tekinthetők. Erre valaki azt mondhatná, hogy „ellopom” mások modelljeit. Válaszom, hogy egyrészt ez nem áll érdekemben – ezért is írtam mindhez oda az eredeti szerző nevét –, másrészt a könyvben a saját nézőpontomból ismertetem az olvasókkal a kiválasztott modelleket. És a sok angolszász modell után örömmel mutatom be az első magyar coachingmodellt, a DIADAL-t is.

A II. részben konkrét coachingeszközöket írok le. A leírásoknál nem az elméletre helyezem a hangsúlyt, hanem arra, hogy miként és mikor érdemes használni őket. Az eszközök használatát azzal teszem még érthetőbbé, hogy legtöbbjüket grafikusán is megjelenítem, illetve olyan valós esetleírásokkal illusztrálom, amelyek vagy saját, vagy más coach kollégáim munkái során fordultak elő.

Vannak egyedi esetek, illetve általánosak is, és mert az élet ezeket is vegyesen hozza a coachnak, ezért én is szerepeltettem ilyet is, olyat is. Mivel a coach nem mondja meg a megoldást – mert ő nem tanácsadó –, ezekben az esetleírásokban nem a megoldás található, hanem olyan kérdések, feladatok, amelyekkel a coach segítette ügyfelét, hogy az saját maga legyen képes megtalálni a neki legjobb egyedi választ, vagyis a számára helyes utat.

Az eszközök egy jelentős része korábban megjelent (és a *Felhasznált irodalom* részben felsorolt) coachingkönyvekből származik, más részüket hazai coachoktól gyűjtöttem, harmadrészt pedig saját tapasztalataim alapján dolgoztam ki ezeket. Sokáig gondolkoztam, hogy írjak-e azokról az eszközökről is, amiket én nem használok, hiszen ezekről nyilván nem tudok olyan lelkesen eseteket mesélni. Kollégáim tanácsára mégis belevettem minden általam fontosnak tartott eszközt, azzal a kiegészítéssel, hogy azokban az esetekben, ahol nem elég részletes az általam adott leírás, jelöltem, hogy hol, melyik könyvben tud utánanézni a kedves olvasó.

A Business Coach Kft.* egy olyan csapat, ahol a coachoknak közös hitvallása a hitelesség, azaz nem vállalunk el olyan munkát, amiben nem érezzük kompetensnek magunkat. Nagy előny, hogy e csapatban különböző szakmai hátterű kollégákkal dolgozhatok, ennek is köszönhető, hogy ilyen sokféle eszköz szerepelhet ebben a könyvben.

Az itt bemutatottak nyilvánvalóan csak „egyperces” esetleírások, azaz gondolatébresztők, hiszen ha részletesebben akarnám leírni a coachingalkalmakat, akkor mást sem tennék, mint jegyzetelnék. Azonban nem is ez a cél. Hiszek abban, hogy leghasznosabb, ha konkrét példákon át világitunk rá a coaching gyakorlatára, és nem csak az elméleteket magolják be a tanítványok. Egy-egy ilyen minieset átbeszélésével, a szituáció teljesebb megismerésével – az eddigi tapasztalataim alapján – a tanítvány rengeteget tanul, fejlődik, hiszen nem én tanítom meg neki, mit tegyen, mit kérdezzen egy-egy esetben, hanem maga érez rá a módszerre. Hogy is lehetne coachokat másképp tanítani, hiszen ha hiszek a coaching hatékonyságában, akkor a coachokat is coachinggal lehet legjobban fejleszteni, nemde?

* www.businesscoach.hu

Néhányan az egyperces esetleírások elolvasása után azt gondolhatják: „Ja, ha ennyi az egész, akkor én is lehetek coach.” Természetesen mindenkiből lehet coach, aki felelősséggel teremt kapcsolatokat, és tudását ügyfele javára fordítja, valamint a lexikális tudáson kívül empatikus is. Előny lehet az ügyfél (a coachee) szakterületén való jártasság, vagyis a szakmai kompetencia. Gyakran elvárt, hogy az üzleti világban dolgozó coach üzleti, mikro- és makrogazdasági, piaci ismeretekkel is rendelkezzen, és legyen saját vezetői tapasztalata. A szakmai kompetenciával rendelkező coach ugyanis töredék idő alatt tud eredményt elérni a kérdéseivel. Az üzleti élet vezetőinek pedig az egyik legdrágább dolog éppen az idejük, ezért csak méltó partnerekre szeretnék azt „pazarolni”.

Azaz lehet, hogy ezek az „egypercesek” bagatellnek tűnnek, a legtöbb vezetőnek mégis azért van szüksége coachra, mert már nem látja a fától az erdőt. Ha a saját problémáját más mesélné el neki egy vacsora közben, ő ugyanúgy rájönne a megoldásra, tehát mindenkinek jól jöhet egy „külső szem”. Sok vezető legtöbb idejét a „tűzoltás” foglalja le, ezért segíthet valaki, aki rávezeti, hogyan nézze távolabbról a helyzetét. Mivel egy coach sok vezetővel, sok hasonló problémával találkozhat, az egyéni igényeknek, a személyiségnek megfelelően a megoldási módszerek széles tárházát tudja kínálni ugyanarra a dilemmára.

Az eszközök is néha evidensnek, túl egyszerűnek tűnnek, pedig az e könyvben szereplők kipróbálták és hatékony segítséget jelentenek. Ahogy André Louf is írja: „Csak kevés dologgal járulhatunk hozzá, talán csak néhány végtelenül egyszerű gyakorlattal, amely olyan belső teret teremt bennünk, amelyben könnyebben lendülhetünk belsők felé.”* Az emberek, akiket támogatunk a fejlődésükben, szintén gondolhatják azt egy coaching-ülésem, hogy „marhaság, semmi hatása nem lesz”. Érdemes tehát a kezdő coachoknak saját maguk érdekében előtte kipróbálni ezeket az eszközöket, hogy hitelesen tudják azt mondani ügyfelüknek is: Kipróbáltam és működik! Nemcsak azért nem elég a könyvben levőket elolvasni és csupán a coaching során használni először, hogy hitelesebbek legyünk, hanem azért is, mert kutatások bizonyítják, hogy sokkal könnyebben eszünkbe fog jutni hónapokkal később is, mintha csak egy coachképzésen hallgatjuk meg.

* André Louf: *A spirituális kísérés*. Bencés Kiadó, 2006.

A 70-20-10 modell* azt jelenti, hogy a kiváló munkavégzéshez szükséges tudás 10 %-át lehet formális képzés keretében megszerezni, 20 %-át tudásmegosztás során, a maradék 70 %-ot pedig a konkrét munkavégzés során.

Tudásszerzés módja	Potenciálisan beépülő tudás aránya	Példák, eszközök
Formális tanulás	10%	Képzés, Előadások meghallgatása, Példavideók megnézése
Tudásmegosztás	20%	Mentoring, peer coaching, Action Learning, Visszajelzés
Munkavégzés során	70%	Kihívást jelentő részfeladatok, Problémás helyzetek megoldása, Audit

Többen nem értik, miért írtam meg ezt a könyvet, és ha már megírtam, miért nem csak azoknak bocsátom rendelkezésére, akik a mi tanítványaink, hiszen ez a mi „know-how”-nk, miért osztjuk meg a nagyközönséggel, többek között konkurens coachképzések hallgatóival is.

Erre is több válaszom van. Egyrészt a szakmai elhivatottságom az oka, ami miatt az International Coaching Federation** magyar tagozatának alapító elnöke is lettem. Másrészt mert szeretném, ha egyre több jó coach lenne. Régóta gondolkodtam egy könyv megírásán, ám tudtam: vagy olyat írok, amit fel tudok vállalni, ami szerintem hasznos és érték, vagy nem írok. Matematika tagozatos osztályba jártam a gimnáziumban, majd pénzügy-számvitel szakirányos lettem a közgázon, és a diplomázást követő első hat évben egy nagy nemzetközi vezetési tanácsadó cégnél dolgoztam, azaz mindig is vonzottak a struktúrák és a modellek. Így amikor coachként kezdtem dolgozni, itt is kellett mankóként az eszközök és a modellek. Nekem akkor, amikor kezdtem, egy ilyen könyvre lett volna szükségem, ebből tudtam volna legjobban tanulni.

Ezért kellett, igen, meg kellett írnom ezt a könyvet, még akkor is, ha kockáztatom, hogy túl sokat kiadok magamból, mert sajnos nincs írói vénám, hogy regényes formában vagy filozofikus körmondatokban írjam meg. A kéziratot elolvasva többen mondták, hogy ez az eszköz- és módszertár szinte „kiképzti” majd a leendő coachokat... Lehet! Mivel azonban erre a könyvre szük-

* <https://702010institute.com/702010-model/>

** www.coachingfederation.org

ség van, vállalom annak kockázatát is, hogy a fiatal titánok esetleg elhalásszák előlünk a leendő coachingügyleteket.

Fontosnak tartom azt is hangsúlyozni, hogy a coachingban nincs egyetlen üdvözítő megoldás, ezért is ódzkodtam a kiadó azon javaslatától, hogy a könyv címe valami ilyesmi legyen: A NAGY COACHINGKÖNYV, vagy COACHING BIBLIA, vagy más hangzatos címek. Amiről itt írok, az az, ahogyan én, a kollégáim, illetve tanítványaink értelmezik a coachingot. Én is megveszem, elolvasom a konkurens coachok (akár magyar, akár külföldi) könyveit, mindből tanulok, építgetem a saját coaching módszertanomat, mert nem hiszem, hogy bármelyikünknel is ott lenne a bölcsék köve, vagyis az egyedül üdvözítő coachingmódszer. Így válik ez a szakma mechanikus munka helyett igazi művészetté. Ahogy André Louf is írja: „Hivatásszerűen is fel lehet készülni erre a szerepre (kísérő). Így speciális tanulmányok végezhetők vagy szemináriumok is szervezhetők e célból. Ezek teljesen legitim dolgok, mégsem szavatolják csálhatatlanul, hogy a kísérői viszony a valóságban is létrejön, s hogy termékeny lesz.”*

Ahhoz, hogy a coach igazán jó legyen, nem elég, hogy megtanulja az ebben és más könyvekben bemutatott eszközöket, vagy hogy befizet a világ legdrágább coachképzésére. A coach nem egy betanított munkás, ahogy ez sem egy minden receptet tartalmazó szakácskönyv. Ahhoz, hogy a coaching sikeres legyen, a coachnak ezenkívül még számos kompetenciával is kell rendelkeznie, amelyeket az International Coaching Federation, a világ legnagyobb nemzetközi coachszervezete alaposan ki is dolgozott.

A könyv nemcsak a külső, kizárólag coachként dolgozó szakembereknek íródott, de azoknak a vezetőknek is, akik coachszemlélettel fejlesztik, vezetik beosztottaikat.

A coach nem attól coach, hogy néhány technika vagy jól strukturált kérdés van a fejében, amit fel tud tenni, azaz nem hiszem, hogy a könyv elolvasása után valaki már rögtön zseniálisan jó coach lesz. De bízom benne, hogy aki már elindult az úton, annak segítségére lehet. Ennél sokkal fontosabb az odafigyelés a másik emberre és a megértés képessége. Ehhez van, akinek nincs szüksége tanfolyamra, van, akinek a kétéves intenzív képzés is kevés. Ha valaki a megfelelő készségekkel rendelkezik, a módszereket valóban elsajátíthatja a könyv segítségével és sok-sok gyakorlással.

Gyakran megkérdezik tőlem coachtenderen, hogy én és a csapatom milyen eszközöket használ. Sok HR-vezető azt a választ várja, hogy NLP-s coach vagyok, vagy éppen a shadow-t említsem. Régebben azt válaszoltam,

* André Louf: *A spirituális kísérés*. Bencés Kiadó, 2006.

hogya a képzésünkön több mint száz eszközt tanítunk a hallgatóknak, azaz ezeket használjuk mi is, attól függően, hogy mi a coaching témája és milyen az ügyfél személyisége. Ám egy ideje más a válaszom. Most már tudom és vallom is, hogy a leghasznosabb „eszköz” maga a coach: ha igazán tapasztalt, bármilyen eszközt használhat.

Bevezetőmet az alábbi kínai mondással zárom abban a hitben, hogy minden olvasó rátalál a könyvben egy-két inspiráló gondolatra, esetre, vagy esetleg más megvilágításban fogja látni a már korábban is használt coachingmódszereket:

„Nem elég, ha úgy megyünk a folyóhoz, hogy halat akarunk fogni, hálót is kell vinni!”

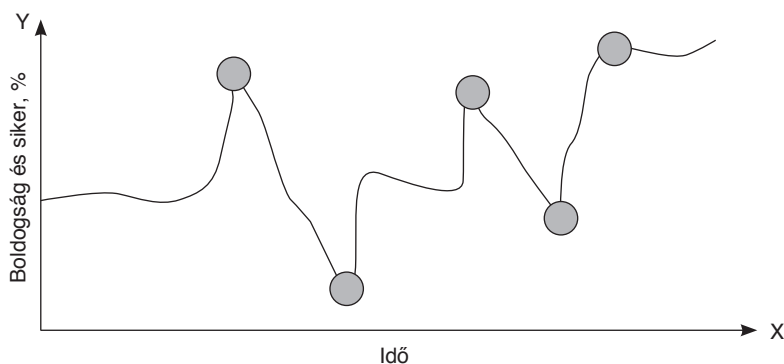
DIADALmas coachingot kívánok a coachoknak, a coachee-knak és az ebből szintén profitáló megbízóknak egyaránt!

KOMÓCSIN LAURA

40. Boldogság- és sikergörbe

A következő koordinátarendszerben kell berajzolnia az ügyfélnek a sikereit:

- X koordináta: idő születéstől mostanáig, majd szűkíteni: elmúlt egy év, elmúlt egy hónap, majd egy héten át, óránkénti bontásban egy-egy boldogságelem;
- Y koordináta: boldogság és siker 0–100%-ig.



A coach az alábbi kérdéseket teheti fel:

- Mikor, hol volt és miért?
- Mi a cél?
- Mik a forrásai az örömeinek? Van-e valami közös, valami hasonlóság a pontokban? Ez alapján hogyan fogalmazná meg, mi a saját boldogságának a titka?

Mivel mindenkinek mást jelent a siker és a boldogság, lehet, hogy van olyan ügyfél, akitől érdemes inkább azt kérni, hogy nevezze meg, mi volt az elmúlt egy év tíz legjelentősebb pillanata, élménye!

Van, akinek arra jó ez az eszköz, hogy a munka–magánélet-egyensúly-problémájával szembesüljön (mert csak munkahelyi pillanatokot ír fel), de az önbizalomhiánnyal küszködő ügyfeleknek is sokat segíthet a siker tudatosításában: „lám-lám, az első coachingon húsz percbe telt egy év tíz sikerét összegyűjteni, a második alkalommal már ugyanannyi idő alatt egy hónapét, a harmadik alkalommal pedig egy hét nevezetes pillanatait is sikerült leírnia!”